

기업 간 거래에서 기업의 사회적 책임활동과 관계의 질(관계만족, 신뢰, 관계몰입) 간의 관계*

홍성준(주저자)
순천향대학교 경영학과
(hongbob@sch.ac.kr)
박종철(교신저자)
조선대학교 경영학부
(pic4887@chosun.ac.kr)

그동안 기업의 CSR활동이 기업 간 관계구축을 유도하여 기업성과를 창출할 가능성이 존재함에도 불구하고, 기업의 사회적 책임활동(corporate social responsibility activities: 이하 CSR활동)과 관계마케팅을 접목하려는 시도는 많지 않았다. 이에 본 연구는 기업 간(business to business : 이하 B2B)거래에서 관계구축 전략의 일환으로 CSR활동과 관계마케팅에서 관계성과를 매개하는 대표적인 변수인 관계의 질 간의 관계를 통합적 관점에서 고찰하였다.

기존 연구들은 CSR활동과 관계의 질을 구성하는 개별 변수와의 관계를 제한적으로 살펴보았을 뿐만 아니라 관계의 질 구성요인 간의 선후관계가 혼재되어 있었다. 관계마케팅의 관점에서도 기존 연구의 관계구축 전략이 실무에 실행지침을 제시하는데 미흡하다고 판단하였다. 이에 본 연구는 CSR활동을 관계구축 전략으로 보고 사업수행 CSR활동, 자선적 CSR활동의 두 가지 CSR활동이 통합적 관점에서 관계의 질 구성요인에 각각 어떠한 차별적 영향력을 미치는지, 나아가 관계의 질 구성요인 간의 선후관계 및 관계성과와의 관계를 확인하였다.

208개 B2B기업을 대상으로 한 실증분석결과, 사업수행 CSR활동은 관계만족, 신뢰, 관계몰입에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났고, 직접 이해관계가 없는 2차 이해관계자를 대상으로 한 자선적 CSR활동과 관계만족 및 관계몰입 간의 긍정적 영향력을 확인하였다. 관계의 질 구성요인 간의 관계는 “관계만족 → 신뢰 → 관계몰입”의 인과관계를 나타내는 것으로 분석되었다. 마지막으로 관계의 질과 성과 간의 관계에서 관계만족의 관계성과에 대한 영향력은 통계적으로 유의하지 않았고, 신뢰와 관계몰입은 관계성과에 긍정적 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

본 연구는 B2B거래관계에서 CSR활동과 관계마케팅 영역의 통합가능성을 보여주었을 뿐만 아니라 기업의 CSR활동이 관계구축 전략으로 사용될 수 있음을 보여주었다. 또한 혼재되어 있던 관계의 질 간의 관계를 재검증하고, 이들과 성과 간의 관계를 확인하였다는 점에서 의의가 있다.

주제어: 사업수행 CSR, 자선적 CSR, 관계의 질, 관계만족, 신뢰, 관계몰입

1. 서론

그동안 기업의 사회적 책임활동과 성과 간의 관계를 밝히려는 연구는 주로 기업 대 소비자 간 거래 맥락에서 수행되어 왔으며, 기업 간 거래에서 CSR활동과 성과 간의 관계를 밝히는 연구는 상대적으로

부족하였다(Homburg, Stierl, and Bornemann, 2013). 최근 일부 기업들은 기업 간 교환 관계에서 CSR활동의 중요성을 인식하고, 이를 기업 간 거래 관계에 접목하려는 시도를 하고 있다. 예를 들면, 사회적 책임활동과 환경적 책임활동을 잘 수행하고 있는 상위 100대 기업들(예 : 3M, IBM, IKEA 및 Xerox 등)이 CSR활동을 ‘구매자-판매자’ 관계에 통

합하고 있다(Luo and Zheng, 2012). 무엇보다 B2B기업들이 CSR활동을 추구하는 궁극적인 이유는 CSR활동이 공급사슬망 관계에서 발생하는 지각된 위험을 줄여주기 때문이며, 나아가 CSR활동이 제공하는 혜택에 대한 기업들의 이해도 제고와 함께 CSR활동에 대한 이해관계자들의 사회적 요구가 증가하고 있기 때문이다(Boyd, Spekman, Kamauff, and Werhane, 2007). 이와 같은 실무적 요구에도 불구하고 기업 간 거래관계에서 CSR활동을 어떻게 이해하고 활용할 것인지, 투자대비 그 성과가 무엇인지, 그리고 어떻게 성과를 창출할 수 있는지에 대한 학문적 연구는 다소 부족한 실정이다.

이에 본 연구는 B2B거래관점에서 CSR활동과 성과창출 간의 연결고리를 제시하기 위하여 지난 수십년간 학계에서 성과창출 메커니즘으로 주목받아왔던 관계마케팅이론을 적용하고자 한다. 근본적으로 CSR활동은 이해관계자 이론에 기반을 두고 있기 때문에 기업과 이해관계자 간의 관계구축으로 볼 수 있으며(Bhattacharya, Korschun, and Sen, 2009), 관계마케팅은 거래 파트너와의 강력한 관계구축을 통해 고객충성도와 기업성적을 개선한다는 점을 고려한 것이다(De Wulf, Odekerken-Schröder, and Iacobucci, 2001). 구체적으로 B2B거래에서 기업의 CSR활동은 관계구축을 위한 파트너 기업에 대한 투자와 노력인 관계투자에 해당될 수 있다. 따라서 본 연구에서는 거래 상대방의 입장에서 CSR활동이 관계를 통해 발생하는 하나의 혜택을 제공해줄 수 있다는 점을 고려하여 교환관계에서 성과에 미치는 영향력을 확인하고자 한다. 실제로 Palmatier, Dant, Grewal, and Evans(2006)는 B2B거래 맥락에서 관계투자가 성과에 영향을 미치는 중요한 요인임을 제시하고 있다.

본 연구에서는 무엇보다 CSR활동이 거래관계의

질을 개선할 가능성에 주목하였다. 그 이유는 기존 연구들이 관계의 질(relationship quality)을 구성하는 신뢰와 몰입, 그리고 관계만족을 관계성과를 창출하는 핵심적인 요인으로 제시해왔기 때문이다(Palmatier et al. 2006). 더 나아가 관계의 질은 개념적으로 관계마케팅의 다양한 측면을 반영하고 있는 대표적인 변수일 뿐만 아니라 시장 성공을 이끌어내는 주요 변수이기도 하다(De Wulf et al., 2001). 그럼에도 불구하고 이해관계자와 관계구축의 개념이 투영되어 있는 CSR활동과 관계성과를 매개하는 핵심요인인 관계의 질 간의 구조적 관계를 밝힌 연구는 부분적으로 제한되어 있다(Bhattacharya et al., 2009). Bhattacharya et al.(2009)은 CSR활동과 관계혜택, 관계의 질 간의 관계를 개념적으로만 제시했으며, Homburg et al.(2013)은 기업의 CSR활동과 신뢰 및 기업-고객 동일시와의 관계를 제시하였다. 이들 두 연구를 제외하면, 기업 간 거래관계에서 CSR활동과 관계의 질 간의 구조적 관계를 다룬 연구는 거의 없는 것이 현실이다. 이에 본 연구는 이해관계자이론에 따라 관계적 특성을 지니고 있는 기업의 CSR활동을 관계투자라고 보고, CSR활동 차원을 '사업수행 CSR활동(1차 이해관계자 대상)'과 '자선적 CSR활동(2차 이해관계자 대상)'으로 구분하여 B2B 거래관계에서 CSR활동이 관계의 질에 미치는 영향력을 통합적 관점에서 제시하고자 한다. 이러한 시도는 관계의 질을 촉진하는 CSR활동의 역할을 밝히는 것이자 효과적인 관계구축 전략으로서 CSR활동의 역할을 고찰한다는 점에서 학문적 의의를 지닌다고 볼 수 있다.

더 나아가 본 연구에서 제시하는 두 가지 CSR활동은 구체적인 대상과 활동이 규정되어 있어서 기업들에게 상당한 실행지침을 제공한다는 점에서도 실무적 시사점을 지닌다. 그 동안 관계마케팅영역에서

제시되어왔던 수많은 관계구축 전략은 대부분 피상적으로 제시되거나, 혹은 기업이 통제할 수 없는 요인인 경우가 많아 기업들에게 그다지 효과적인 실행 지침을 제공하지는 못하였다. 예를 들면, 객관적 성과에 강력한 영향력을 갖고 있는 것으로 밝혀진 관계투자는 실무자들로 하여금 관계에 대한 투자와 노력이 성과를 개선시킬 수 있다는 그 이상의 시사점을 제공하진 못하였다(Palmatier et al., 2006). 또한, 관계구축 전략으로 제시되는 관계지속 기간이나 의존성의 경우에도 기업 스스로 통제하지 못하는 변수이기 때문에 효과적인 전략으로 발휘되진 못하였다(ex: Palmatier et al., 2006).

아울러 본 연구는 관계의 질 구성요인들 간의 구조적 관계를 밝히고자 한다. 관계의 질 구성요인 간에 상호영향력이나 시너지효과가 발생할 가능성이 존재함에도 불구하고(Palmatier et al., 2006; Ulaga and Eggert, 2006), 이들 간의 관계를 통합적으로 규명한 연구는 부족한 실정이다. 기존 연구들은 주로 CSR활동과 만족과 신뢰, 신뢰와 몰입, 만족과 몰입 등 개별 변수들 간의 관계로만 범위가 제한되어 연구가 수행되어져 왔다. 기존 일부 연구들은 몰입, 신뢰, 만족 세 가지 변수가 인과관계가 없는 동일 수준의 변수로 설정하기도 하였으며, 일부 다른 연구들은 신뢰와 만족, 신뢰와 몰입 간의 인과관계를 혼재하여 제시하기도 하였다. Palmatier et al.(2006) 역시 관계의 질 구성요인 간의 관계를 고려하지 않았지만, 세 가지 변수의 혼합변수가 기업의 객관적 성과에 강력한 영향력을 미치고 있음을 밝힌바 있어서, 본 연구자들은 이들 세 가지 변수 간의 구조적 관계를 통합적으로 접근해보는 것도 의미가 있다고 판단하였다.

결과적으로 본 연구의 구체적인 목적은 다음과 같다. 우선 기업 간 거래에서 관계구축 전략으로서 두

가지 CSR활동(사업수행 CSR vs. 자선적 CSR) 차원이 관계의 질을 구성하는 세 가지 변수인 신뢰, 관계몰입, 관계만족에 어떠한 차별적 영향을 미치는지에 대한 구조적 관계를 확인하고, 나아가 교환관계의 관계성으로 어떻게 연결되는지를 실증적으로 밝히고자 한다.

연구목적을 달성함으로써 본 연구는 그동안 CSR활동의 성과변수로 소비자반응 관련 변수(충성도, 기업이미지, 기업평판, 기업태도, 제품태도 등)에 집중되어 왔던 CSR관련 연구영역을 확장하고자하며, 무엇보다 관계마케팅 관점에서는 성과창출을 자극하는 새로운 변수이자 관계마케팅 전략으로서 CSR활동의 역할을 확인하려 한다. 또한, 관계의 질에 대한 개별적 접근의 한계를 넘어 CSR활동과 관계의 질을 구성하는 세 가지 변수들(신뢰, 관계몰입, 관계만족)과의 관계뿐만 아니라, 이들 변수들 간의 인과관계를 확인하는 통합적 관점을 제시하였다는 점에서 학문적·실무적으로 의미가 있다.

II. 문헌고찰 및 연구가설 설정

2.1 관계투자로서 CSR활동의 특성과 관계의 질

CSR활동은 B2B 거래맥락에서 이해관계자들에 대한 상보성을 유도하는 혜택이자(Homburg et al. 2013; Sen, Bhattacharya, and Korschun, 2006), 관계구축을 위한 노력과 투자인 관계투자로서 이해할 수 있다(Palmatier, Jarvis, Bechkoff, and Kardes, 2009). 기업의 CSR활동은 이해관계자들에게 심리적, 실질적 혜택을 제공하면서 '기업-고객' 간의 원만한 관계구축을 이끌어낸다(Bhattacharya

et al., 2009). 관계에서의 혜택은 '고객이 파트너와의 장기적 관계에서 발생하는 핵심서비스를 뛰어넘는 추가적 혜택'으로 정의되는데(Gwinner, Gremler and Bitner, 1998), 기업의 CSR활동은 거래 상대방에게 교환과정에서 발생하는 추가적인 혜택으로 볼 수 있다(Bhattacharya et al., 2009). 또한 관계투자는 강력한 관계구축을 위한 시간, 노력, 비용 및 자원에 대한 전반적인 투자로 정의되는데(Palmatier et al., 2006), 기업의 CSR활동은 파트너에 대한 노력과 투자를 동반하기 때문에 관계투자로도 볼 수 있다. Palmatier et al.(2009)은 고객들이 관계투자를 의무나 계약사항 때문에 수행하는 행동으로 인식할 때보다 자유의지로 인식할 때 훨씬 더 감사하는 마음을 느낀다고 하였다. 이는 기업의 CSR활동이 고객들에게 자발적 행동으로 비춰질 때 고객의 태도형성에 보다 긍정적 영향을 미친다는 연구 결과와도 유사하다(Godfrey, Merrill, and Hansen, 2009).

Palmatier et al.(2009)은 지속적인 관계투자가 고객의 신뢰와, 몰입, 감사와 같은 호혜적 감정에 긍정적인 영향이 있음을 밝힌바 있다. 이와는 반대로 관계투자의 감소는 기업의 가치창출에 필요한 자원의 감소와 관계를 유지하고자 하는 동기의 감소를 의미하기 때문에 신뢰나 몰입, 관계규범을 억제하게 된다(Zhang, Watson IV, Palmatier, and Dant, 2016). 본 연구는 이러한 원리로 관계혜택이자 관계투자로서 CSR활동의 수준과 강도가 관계의 질에 영향을 미칠 수 있음을 제시하고자 한다. 예를 들면 홍성준과 박종철(2016)은 기업 간 거래에서 사업수행 CSR활동(1차 이해 관계자 대상)과 자선적 CSR활동(2차 이해관계자 대상)이 기업 간 거래관계를 저해하는 핵심요인인 갈등과 기회주의를 억제할 수 있음을 실증적으로 검증한바 있으며, Luo and

Zheng(2012) 역시 CSR활동의 관계구축을 통한 성과창출 가능성을 제시한바 있다. 이들 연구는 CSR활동이 고객, 종업원, 투자자, 공급자와 같은 1차 이해관계자들의 우호적인 관계를 구축할 수 있는 능력을 통해 기업의 가치를 창출할 수 있음을 제시하고 있다. 그리고 2차 이해관계자들을 대상으로 한 자선적 CSR활동 역시 공중의 선의를 창출하여 고객과의 관계를 구축하는데 도움을 줄 수 있다(Dean, 2003).

2.2 B2B거래에서 CSR과 차원

앞서 서론에서 언급하였듯이 기업 간 거래에서 CSR활동의 효과를 제시하는 연구는 많지 않다. 가장 대표적인 연구로 Homburg et al.(2013)의 연구를 들 수 있는데, 이들은 1차, 2차 이해관계자에 대한 CSR활동과 파트너에 대한 신뢰, 동일시 간에 긍정적 관계가 있음을 밝힌 바 있다. Carter and Jennings(2002)는 구매 담당자들의 CSR관여도가 협력과 신뢰를 매개로 파트너의 성과에 긍정적 영향을 미침을 제시하였다. 또한, Pai, Lai, Chiu, and Yang(2015)도 CSR활동이 기업 고객의 브랜드 옹호와 브랜드 자산에 긍정적인 영향을 미침을 제시한 바 있다. 국내의 경우 홍성준과 박종철(2016)은 기업 간 거래관계에서 CSR활동이 기회주의와 갈등을 완화시킬 수 있음을 제시한바 있으며, 전략적 관점에서 CSR활동이 파트너 간 지식공유와 공정성 지각을 매개로 혁신성에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 추가적으로 제시한바 있다(홍성준, 박종철, 2017). 그밖에도 한상린과 이종원 (2016)은 사업수행 CSR활동과 자선적 CSR활동이 공급 리스크, 기업이미지, 기업평판, 사회적 연결감 등을 매개로 장기지향성에 긍정적 영향을 미친다는 사실을 확인

한 바 있다. 이상의 연구들을 보면 대부분 CSR활동은 거래 파트너와의 교환관계에 긍정적 영향을 미쳐 성과를 개선시킬 수 있음을 보여주고 있다.

다음으로 CSR활동의 차원을 보면, 기존의 B2C 연구들은 대부분 Carroll(1979)이 제시했던 네 가지 활동, 즉 경제적 책임활동, 법적 책임활동, 윤리적 책임활동, 그리고, 자선적 책임활동으로 구분하였다. 그러나 B2B거래 맥락의 CSR활동의 차원은 일부 연구를 제외하고 대부분 이해관계자이론에 따라 Homburg et al.(2013)이 사용하였던 '사업수행 CSR(1차 이해관계자를 대상으로 한 윤리적 책임활동)', '자선적 CSR(2차 이해관계자)'로 구분하고 있다. 1차 이해관계자에 대한 CSR활동은 윤리적 측면에서 일상 업무에서의 사회적·윤리적 규범을 고려함을 의미하는 것이고, 반면 2차 이해관계자에 대한 CSR활동은 자선적 측면에서 기업의 사업 운영 이외의 활동인 인간의 복지와 선의를 증진시키는 활동을 포함하고 있다.

이해관계자이론의 핵심은 이해관계자를 종업원이나 고객 등 기업운영과 직접적으로 관련되어 있는 1차 이해관계자와 기업운영에 간접적으로 영향을 미치는 지역사회나 비영리기업 등 2차 이해관계자로 구분하는 것이다(Freeman, 1984). Carroll(1979)의 CSR활동 차원 중 경제적 책임활동과 법적 책임활동이 제외되고, 윤리적 CSR활동과 자선적 CSR활동이 강조되는 이유는 경제적, 법적 의무는 자신을 위해서도 필수적인 것이지만, 이 두 가지 CSR활동이 더 새롭고, 기업과 사회 간의 사회적 계약이기 때문에 훨씬 본질적 가치를 지니고 있기 때문이다(Carroll and Shabana, 2010). 즉, 단순한 자신의 이익만을 고려하는 것이 아닌 사회전체에 대한 고려가 함께 포함되어 있는 책임활동이라는 것이다. 이해관계자이론은 기업의 목표를 달성하는데 영향을

주거나 영향을 받는 개인이나 집단을 이해관계자로 정의하고, 이해관계자들에 대한 책임을 강조함으로써 사회적 책임과 기업성과를 연계할 수 있다는 장점도 제공한다. 이해관계자이론을 적용한 연구에 따르면, 기업이 고객 및 직원과 같은 1차적 이해관계자들에게 어떻게 대응하는지에 따라 기업성과에 커다란 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(Maignan, Ferrell, Ferrell 2005). 다음으로 2차 이해관계자 역시 간접적으로 기업성과에 영향을 주고받으면서 기업성과에 영향을 미친다.

이에 본 연구는 이해관계자이론의 접근 방식 중 도구적 접근 방법에 주목하고자 한다. 도구적 접근 방식은 이해관계자들에 대한 활동과 이에 따른 기업의 성과를 강조하며 이해관계자 중심활동(수단)과 기업성과(목적)를 명확히 연결한다(Freeman, 1999). 도구적 이해관계자 이론(instrumental stakeholder theory)은 CSR활동이 이해관계자들과 장기적이고 상호 이익이 되는(beneficial) 관계구축을 주요 목표로 한다(Bhattacharya et al., 2009)는 점에서 본 연구에 적합하다고 판단하였다.

2.3 연구의 개념적 프레임워크

이상의 논의를 종합해보면, 기업 간 거래에서 두 가지 CSR활동(사업수행CSR, 자선적 CSR)은 기업의 입장에서 이해관계자들에 대한 관계적 투자로, 고객의 입장에서는 신뢰의 신호이자 관계혜택으로 작동할 수 있을 것으로 예상하였다. 관계마케팅에서 관계투자과 관계혜택은 핵심적인 관계구축의 선행요인들이기 때문에(Palmatier et al., 2006), 기업의 CSR활동이 교환관계에서 성과를 매개하는 관계의 질(관계만족, 신뢰, 관계몰입)에 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것으로 보았다. 관계의 질은 Morgan

and Hunt(1994)에 따라 몰입, 신뢰(commitment-trust theory)와 관계만족으로 설정하였다(Ulaga and Eggert, 2006). 관계몰입은 가치 있는 관계를 지속하려는 열망으로 정의되고, 신뢰는 교환관계에서 파트너에 대한 신뢰성과 진실성에 대한 자신감으로 정의된다(Morgan and Hunt, 1994). 마지막으로 관계만족은 고객의 파트너와의 관계에 대한 정서적, 감정적 상태로 정의된다. 관계만족은 관계에 대한 만족도에 초점을 두는 것이며, 전반적인 거래에서 발생하는 고객만족도와는 다르다(Palmatier et al., 2006).

마지막으로 관계의 질은 기업 간 거래에서 관계성과에 긍정적 영향을 미칠 것으로 예상하였다. Palmatier et al.(2006)은 관계의 질을 구성하는 변수들 간의 상호 간 시너지를 통해 교환관계에 있는 기업들의 관계성과에 강력한 영향력을 미친다는 사실을 실증적으로 검증한바 있다. 이상의 논의를 개념적으로 도식화 하면 <그림 1>과 같다.

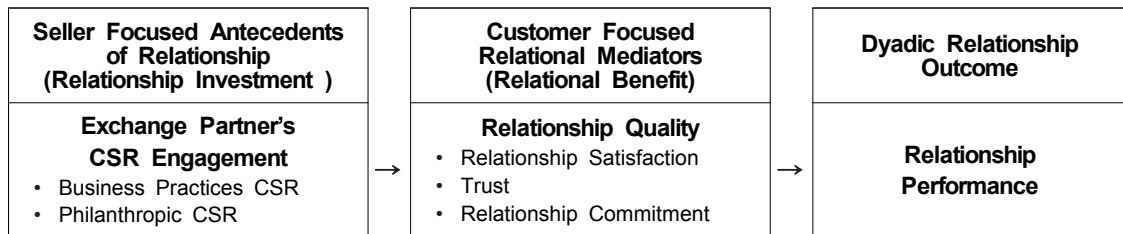
2.4 연구가설 설정

2.4.1 기업의 CSR활동이 관계의 질에 미치는 영향

본 연구는 자선적 CSR활동이 관계만족, 동일시와 유사한 관계몰입에 대한 영향력만 고려하여 가설을

설정하였다. 기존 연구들을 보면 자선적 CSR활동의 경우 전문적 신뢰에 대한 영향력은 나타나지 않거나, 아예 연구 모형에서 경로설정이 배제되는 경우가 많았다. B2B거래 맥락에서 대표적인 CSR활동 연구인 Homburg et al.(2013)은 사업수행 CSR활동의 결과물로 파트너에 대한 전반적 신뢰를, 자선적 CSR활동의 결과물로 고객-기업 간 동일시를 제시하여 CSR활동 유형에 따라 결과가 다름을 주장한 바 있다. 이 주장을 뒷받침하기 위하여 이들 연구자들은 추가적으로 사업수행 CSR활동과 고객-기업 간 동일시와의 관계 및 자선적 CSR활동과 신뢰 간의 관계를 분석하였으나 유의한 결과를 얻지는 못하였다. Park, Lee, Kim(2014)은 경제적 책임은 전문적 신뢰에, 법적/윤리적 책임은 진실성 신뢰에, 자선적 책임은 호의성 신뢰에만 영향을 미치는 경로를 설정하여 실증한 바 있다. 국내의 경우, 이한준과 박종철(2009)은 자선적 CSR활동이 호의성에 기초한 신뢰에는 긍정적 영향을 미치지만, 전문적 신뢰에는 유의한 영향을 미치지 않음을 제시하였고, 이후 박종철과 류강석(2012) 역시 CSR활동이 우수한 제품이나, 서비스 생산능력, 전문성과는 관련이 낮다고 주장하면서 CSR활동과 전문적 신뢰와의 경로관계는 배제한 채 CSR활동과 호혜적 신뢰와의 관계만을 설정하여 그 효과를 규명하였다.

이상의 설명은 기업 간 거래에서 더욱 심화될 수



<그림 1> 연구의 개념적 프레임워크

있을 것이다. 구체적으로 기업 간 거래에서 사업수행 과정에서 나타나는 윤리적 기준 준수, 고객에 대한 배려와 같은 사업수행 CSR활동은 경제적 이해가 걸려 있는 상황에서 거래의 불확실성을 감소시키고, 거래비용과 같은 경제적 이점을 제공(Morgan and Hunt, 1994)한다는 점에서 거래 상대방에 대한 신뢰를 증대시키지만, 제3자인 지역사회 등에 대한 자선적 CSR활동은 직접적으로 이를 제거하거나 감소시킬 수 없을 것으로 예상하였다. B2B 거래에서 전반적 신뢰는 거래 파트너에 대한 과업수행에 대한 신뢰(reliability)와 진실성(integrity)으로 정의된다(De Wulf et al., 2001; Morgan and Hunt, 1994; Palmatier 2008). 다시 말해 사업수행 CSR활동은 거래에서 직접적 이익을 제공하면서 하나의 도구적인 혜택(instrumental benefit)인 신뢰를 창출할 수 있지만, 제3자에 대한 간접적 혜택인 자선적 CSR활동과는 관련성이 낮을 것으로 판단하였다(Homburg et al., 2013). 다시 말해 사업수행 CSR활동은 거래에서 직접적 이익을 제공하면서 하나의 도구적인 혜택(instrumental benefit)인 신뢰를 창출할 수 있지만, 제3자에 대한 간접적 혜택이자 사회복지에 대한 기업의 자발적인 행위로 인식되는 자선적 CSR활동은 B2B 거래관점에서 거래 상대방에 대한 신뢰형성과의 관련성은 다소 낮을 것으로 판단하였다(Homburg et al., 2013).

다만, 기업과 소비자 간 거래에서는 자선적 CSR활동이 소비자들에게 미치는 영향이 존재할 수 있는데, 이는 기업의 CSR활동 노력이 소비자들에게 상보성의 원리에 기초한 호혜적인 신뢰를 유도하기 때문이다(Park, Lee, Kim, 2014). 하지만 B2B 거래관계에서는 경제적 이해가 발생하는 직접적인 거래 상대방에 대한 거래의 진실성, 거래에 대한 예측가능성이자 자신감인 신뢰는 보다 정교한 인지적 판단

이 필요하기 때문에 이에 대한 영향력은 미미할 것으로 예상한 것이다. 또한 관계만족이나 관계몰입은 교환관계에 대한 나 자신의 평가임에 반하여, 신뢰는 전적으로 파트너에 대한 평가를 의미하기 때문에 자선적 CSR활동과 같은 직접 이해관계가 없는 CSR활동의 영향력이 미치지 못할 것으로 판단하였다.

(1) 사업수행 CSR활동이 관계의 질에 미치는 영향
사업수행 CSR활동은 직접적인 이해당사자인 고객, 즉 거래 파트너와 종업원들에 대한 대우에 따라 기업성과가 달라진다는 이해관계자이론에 기반을 둔 개념이다(Maignan et al., 2005). 사업수행 CSR활동은 CSR활동의 윤리적 책임영역과 부합되며, 일상적인 사업운영 과정에서 사회적, 윤리적 규범을 고려하는 것으로 이해할 수 있다.

기본적으로 사업수행 CSR활동과 관계만족 및 관계몰입 간의 관계는 사회교환이론으로 설명이 가능하다. 사회교환이론에 따르면, 거래 당사자들은 주관적인 비용과 혜택을 고려하여 교환관계를 선택하게 되는데, 거래관계에서 자신들이 받는 경제적 혜택이 더 크거나, 경쟁우위를 제공할 수 있는 파트너를 추구한다(Morgan and Hunt, 1994). 따라서 거래과정에서 파트너에 대한 배려 등 보다 나은 혜택을 유도하는 사업수행 CSR활동은 관계에 대한 만족과 몰입을 유도할 수 있을 것으로 예상할 수 있다.

구체적으로 사업수행 CSR활동과 관계만족 간의 관계를 살펴보면, 기업이 CSR활동에 헌신할수록 소비자들은 해당 기업을 믿게 되고, 해당 기업의 제품이나 서비스에 대해 긍정적으로 평가하고(Gürhan-Canli and Batra, 2004) 만족하게 된다(Park, Kim, and Kwon, 2017). 이와 관련하여 Bhattacharya et al.(2009)은 기능적 편익 등 직접적 혜택을 제공하는 기업의 CSR활동은 이해관계자들을 만족시

킬 수 있다고 주장한다. 사업수행 CSR활동은 거래 상대방 입장에서 파트너에 대한 정보제공이나 법적 요구를 넘는 고객존중 같은 기능적 편익이 포함되어 있기 때문에 거래 상대방의 만족을 유도할 수 있다. 실제로 Ulaga and Eggert(2006)는 사업수행 CSR활동이 더 나은 지각된 성과를 창출할 수 있기 때문에 상대방에 대한 만족을 높일 수 있다고 주장한 바 있다.

다음으로 사업수행 CSR활동을 수행하는 기업에 대한 역할 인식을 개선시키고, 거래의 안정성을 제고함으로써 관계몰입을 유도할 수 있다. 종업원 친화적인 정책과 근무환경을 제공하고, 사업파트너를 존중하며, 윤리적 기준을 준수하는 사업수행 CSR활동은 상대방으로 하여금 보다 긍정적인 역할 인식을 유도하고, 나아가 거래의 안정성을 향상시킬 수 있다. Smith and Barclay(1997)에 의하면, 상대방의 역할에 대한 인식이 투자 의지에 중요한 영향을 미칠 수 있는데, 사업수행 CSR활동을 통해 구축된 긍정적 역할인식은 해당 파트너에 대한 투자 의지를 강화시킬 수 있는데, 이는 관계지속의 열망을 전제하는 것이므로 거래 관계에서 몰입을 유도할 수 있음을 의미한다. 그 이유는 관계몰입이 가치 있는 관계를 유지하려는 지속적인 열망이고, 거래관계에서 자원을 투입하는 것을 의미하기 때문이다(Gundlach, Achrol, and Mentzer, 1995).

거래의 안정성 측면에서도 사업수행 CSR활동은 해당 기업의 가치나 정신, 그리고 기업의 특성을 확인해 줄 수 있고(Sen et al., 2006), 상대방에 대한 존중과 윤리적 사업운영은 거래에 대한 예측 가능성을 개선시켜 거래의 안정성을 토대로 관계의도를 지속적으로 높일 수 있다. 또한, 사업수행 CSR활동은 거래 파트너에게 거래에 대한 자신감을 부여하여 신뢰를 개선시킬 수 있다. 사업수행 CSR활동과 신뢰와의 관계를 제시한 Homburg et al.(2013)

은 신호이론(signaling theory)에 근거하여 사업수행 CSR활동이 상대 파트너로 하여금 신뢰성(trustworthiness)을 판단하는 지표로 활용될 수 있음을 제시하였다. 예를 들면 종업원 친화적인 정책을 추구하는 기업은 거래 파트너들에게 정직하고 믿을 만한 시그널(signal)을 줄 수 있다. Bhattacharya et al.(2009)도 CSR활동이 주는 진실성 신호가 파트너에 대한 신뢰를 지각하게 한다고 하였다. 게다가 McWilliams and Siegel(2001)에 의하면, 기업의 CSR활동은 소비자들로 하여금 해당 기업의 위상을 추론하게 하는 중요한 요소로 작용하며, 사업수행 과정에서 나타나는 파트너의 CSR관련 능력연상은 파트너의 신뢰에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(Brown and Dacin, 1997). 또한 기업 간 관계에서 교환 파트너에 대한 지속적이고 일관성 있는 성과에 대한 기대가 신뢰를 형성시키는데, 이 과정에서 규칙의 준수와 같이 안정적이고 예측 가능한 사업수행 CSR활동은 상대방에 대한 신뢰를 이끌어내게 한다.

마지막으로 구전이나 언론을 통해 직·간접적으로 기업에 대한 지식을 증대시켜나간다는 설득지식모델(persuasion knowledge model)을 본 연구맥락에 적용시켜보면(Friestad and Wright, 1994), 사업수행 CSR활동이 상대방에 대한 신뢰를 형성하는데 영향을 미칠 수 있다. 구체적으로 기업이 수행하는 CSR활동에 대한 지식과 경험이 쌓이게 되면, 이는 거래에 대한 불확실성과 지각된 위험을 감소시킬 수 있다. 이에 따라 사업수행 CSR활동이 파트너에 대한 진실성과 신뢰성(Morgan and Hunt, 1994)에 영향을 미칠 것으로 예상하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1: 거래 파트너의 사업수행 CSR활동에 대한 지각은 교환관계에서 a) 관계만족, b) 파트너에 대한 신뢰, c) 관계몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

(2) 자선적 CSR활동이 관계의 질에 미치는 영향
 자선적 CSR활동은 사업운영과 직접적인 관련 없이 기업의 활동에 간접적으로 영향을 받는 2차 이해 당사자들(예: 커뮤니티, 비영리기관)과의 관계에서 발생하는 기부나 대의적 의미에서의 복지증진과 같은 사회적 책임을 의미한다(Homburg et al., 2013). Bhattacharya et al.(2009)에 의하면, 기업과 이해관계자간의 관계의 질은 이해관계자가 기업의 CSR 활동을 통해 얻는 혜택의 유형에 따라 다른 영향을 받는 것으로 알려져 있다. 자선적 CSR활동은 정서적인 측면에서 2차적인 이해관계자들과 관계를 구축하는데 간접적인 혜택을 제공할 수 있다. 특히, 2차 이해관계자들에 대한 기업의 자선활동은 자신에게 직접적인 혜택을 주지는 않지만, 정서적으로 자신들에게도 그러한 태도를 가질 것이라는 기대를 갖게 함으로서 혜택 지각을 가능하게 하고, 나아가 관계만족과 몰입에 긍정적 영향을 미칠 수 있다. 이는 제 3자 정의이론(third-party justice theory)으로 설명할 수 있는데, 이에 의하면 고객들은 직접 이해관계가 없는 지역사회와 사회에 대한 자선적 CSR 활동을 통해 자신을 어떻게 대할 것인가를 추론한다는 것이다(Hansen, Dunford, Boss, Boss, and Angermeier, 2011). 특히 자선적 CSR활동은 사회복지에 대한 기업의 자발적인 행위로 인식하기 때문에 이를 수행하는 기업들은 거래 파트너들에게 다른 기업들을 배려하고 있다는 인식을 심어줄 수 있다(Godfrey et al., 2009). 이러한 배려에 대한 인식은 거래관계에서 관계만족은 물론 해당 기업과 관

계를 지속하려는 의향인 관계몰입에도 긍정적 영향을 미칠 수 있다.

구체적으로 Lev, Petrovits, and Radhakrishnan (2010)에 의하면, 자선적 CSR활동은 고객만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과가 나타난 이유는 지역사회를 위한 기업의 활동이 시간과 자원이 소요되는 관계투자이며, 이러한 관계투자가 결과적으로 고객과의 좋은 관계를 형성하게 하고, 나아가 고객만족을 유도할 수 있기 때문이다. 또한, 기업의 CSR활동과 고객만족 간의 관계를 밝힌 Luo and Bhattacharya(2006)연구에서도 CSR활동에 참여하는 기업들은 고객에 대한 이해가 증대되며, 이렇게 쌓인 고객에 대한 지식은 고객만족을 개선시키는 중요한 요인임을 제시하였다.

아울러 자선적 CSR활동은 직접적 이해관계자인 공급, 혹은 구매 당사자인 파트너에게 거래과정에서 추가적인 차별적 가치를 제공하며, 나아가 가격 대비 가치를 높이기 때문에 고객만족을 이끌어낼 수 있다(Dean, 2003). 특히, 환경을 보호하는 제품임을 강조하거나, 구매 시 이익의 일정 비율을 기부하는 제품임을 강조하는 자선적 CSR활동은 최종 고객에게 차별성을 지각하게 하여 구매행동으로 이어지게 한다(Nan and Heo, 2007). 실제로 B2B기업의 CSR활동이 최종소비자들에 의해서 촉발되는 경향이 있다는 연구결과는 자선적 CSR활동이 관계만족을 이끌어내는 중요 변수임을 시사한다(Berger, Cunningham, and Drumwright 2007).

다음으로 자선적 CSR활동이 관계몰입에 미치는 경로는 앞서 설명한 자선적 CSR활동이 관계만족을 유도하는 메커니즘으로 설명할 수 있다. 자선적 CSR활동에 대한 기업연상은 소비자들로 하여금 제품에 대한 차별성을 부각시키고, 나아가 경쟁우위를 창출하는데 도움을 주기 때문에 상대 파트너는 해당 파

트너와 관계를 지속하려는 열망이 강화될 수 있다. Homburg et al.(2013)은 자선적 CSR활동이 상대로 하여금 감정적 혜택(benefit)을 이끌어낸다고 언급하였다. 또한, Morgan and Hunt(1994)에 의하면, 고객이 거래에서 느끼는 혜택은 직접적으로 파트너 기업과의 관계에 대한 몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 알려져 있다.

추가적으로 자선적 CSR활동이 관계만족과 관계몰입에 영향을 미칠 수 있다는 근거는 Bhattacharya et al.(2009)과 Homburg et al.(2013)의 연구에서도 추론할 수 있다. 이들 연구자들에 의하면, 자선적 CSR활동이 신뢰보다는 거래 상대방의 동일시를 유도할 수 있다는 것이다. 이는 자선적 CSR활동이 기업의 정체성을 이루는 중요한 요소이기 때문에 (Brown and Dacin, 1997), 고객들로 하여금 기업과 연결되어 있다는 느낌을 이끌어낼 수 있음을 의미한다(Bhattacharya and Sen 2003). 그리고 Lichtenstein, Drumwright, and Bridgette (2004)는 기업의 CSR활동이 고객의 동일시를 강화하여 기업에 대한 지지를 확보하는 등의 혜택을 제공할 수 있다고 주장한다. 결과적으로 동일시를 느끼는 고객들은 해당 기업이 제공하는 서비스나 품질에 훨씬 더 만족하게 된다(Bhattacharya and Sen 2003). 관계마케팅 영역의 몰입과 소속감, 정서적 애착과 선호, 가치공유 등으로 대표되는 동일시의 개념이 혼재되어 있을 가능성을 고려하면(김해룡, 이형탁, 2010), 자선적 CSR활동이 동일시에 긍정적 영향을 미칠 수 있다는 논리는 자선적 CSR활동이 관계몰입에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 제시한다. 이에 따라 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H2: 거래 파트너의 자선적 CSR활동에 대한 지각은 교환관계에서 a)관계만족, b)관계몰입에

정(+의 영향을 미칠 것이다.

(3) 관계의 질 요인들 간의 관계

개념적 연구이기는 하지만, CSR활동과 관계의 질 간의 관계를 다룬 Bhattacharya et al.(2009)은 기존 연구를 토대로 관계의 질을 “만족 → 신뢰 → 몰입 → 이해관계자와 기업 간의 동일시” 순으로 관계의 질이 강하게 나타난다고 주장하였다. 동일시는 개인의 심리적 특성을 반영한 변수라고 판단하여 본 연구에서는 제외하였다. 무엇보다 본 연구자들은 관계몰입이 파트너에 대한 헌신과 개인적 동일시와 같은 교환관계에서 태도적 측면을 반영하는 변수라는 점도 함께 고려하였다(Zhang et al., 2016, p55).

Dwyer, Schurr, and Oh(1987)는 메타분석을 통하여 만족, 신뢰, 관계몰입 간의 관계가 1)인지, 2)탐색, 3)확장, 4)몰입, 5)해산의 5단계로 진화된다고 설명한다. 비경제적인 만족에 대한 인식과 신뢰의 정직성 구성 요소는 관계발전의 탐색 단계에서 형성되는 반면, 채널관계가 확장단계, 즉 유망한 미래 상호작용에 대한 기대를 형성하는 단계에 이르기까지는 호혜성의 기초가 성립되지 않는다고 보았다. 관계몰입은 관계가 구매자-판매자간의 관계발전 단계에서 가장 발전된 4번째 단계, 즉 그들의 관계를 유지하기 위해 구성원들이 자원을 의도적으로 투입하는 관계몰입의 단계로 진입하기까지는 완전한 관계형성이 되지 않는다는 것이다.

이상의 논의를 볼 때, 비경제적 만족, ‘정직성 → 호혜성 → 몰입’의 단계로 관계의 질이 발전해나가는 것으로 볼 수 있다. 그러나 관계만족과 신뢰 간의 관계는 연구의 시점에 따라 변수들 간의 선후관계가 결정된다는 의견이 존재한다(김재욱, 전광호, 이성근 2001). 즉, “관계만족 → 신뢰”의 경우(ex: Geyskens, Steenkamp, and Kumar, 1999) 만족을 과거의

교환관계에서 경험한 만족으로 가정하고 있으나, “신뢰 → 관계만족”의 경우(ex: Doney and Cannon, 1997) 현재 거래에 대한 만족수준을 측정한다는 것이다. 이는 과거부터 현재까지의 만족이 누적되어 신뢰를 창출하거나(관계만족 → 신뢰), 상대방에 대한 호혜와 예측 가능성이 높을수록, 즉 신뢰가 높아질수록 현재 거래에 대한 만족이 높아진다는(관계만족 → 신뢰) 의미이다. 이에 본 연구에서의 관계만족은 Garbarino and Johnson(1999)등에 따라 만족이 기업의 과거, 현재, 그리고 미래성과의 시간흐름에 따른 일련의 제품이나 서비스에 대한 경험과 평가에 의해 결정되는 축적된 만족으로 보고, 관계만족을 신뢰의 선행요인으로 하는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H3a: 교환 관계에서 관계만족은 파트너에 대한 신뢰 지각에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

다음으로 신뢰는 관계에서 발생하는 지각된 위협과 관계훼손에 대한 우려를 감소시키고, 결과적으로 관계에 대해 더 높은 수준의 몰입을 유도한다(Ganesan, 1994). 거래관계에서 신뢰가 형성되면 추가적으로 비용이 많이 소요되는 통제 메커니즘을 구축할 필요가 없으므로 거래 비용이 감소되어 관계 지속 가능성이 높아지고 자연스럽게 관계에 대한 몰입도 증가한다. 만일 파트너가 호혜성이나 정직성이 없거나 역량이 충분하지 않는 경우에는 관계에 대한 몰입도 떨어지며, 상대방에 대한 의존성도 낮아지게 된다(Morgan and Hunt, 1994). 반대로 거래 상대를 신뢰할수록 관계에 대한 몰입 수준은 증가하게 된다. Grayson and Ambler(1999)는 장기지향성의 부정적인 측면을 확인하고자 기존 연구들의 가설을 재검증 한바 있는데, 이들 연구결과에 의하면 파

트너에 대한 신뢰가 커질수록 상대방의 거래에 대한 관여도와 고객의 몰입도가 높아지는 것으로 나타났다. 결과적으로 거래 상대방에 대한 신뢰는 미래에도 그 상대방과의 상호작용 가능성을 높이고, 거래에 참여하게 할 가능성을 높이게 한다(Doney and Cannon, 1997). 이는 신뢰가 관계 유지의 열망을 의미하는 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 의미한다. 이에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H3b: 파트너에 대한 신뢰지각은 교환관계에서 관계몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

(4) 관계의 질과 관계성과

기업의 관계성과는 교환으로 인해 발생하는 경제적 성과로 정의할 수 있다(Geyskens and Steenkamp, 2000). Luo, Liu, Yang, Maksimov, and Hou (2015)에 의하면, 관계성과는 특정 관계의 효율성과 경제적 생산성을 반영하며 기업들에게 교환관계에 참여하게 하는 중요한 원동력이다. 우선 신뢰와 관계성과 간의 관계를 살펴본 Palmatier(2008)의 연구에 의하면, 호혜적 규범을 가지고 서로 신뢰하는 교환 파트너들은 상대 파트너에게 혜택을 제공한다. 또한 신뢰가 형성된 파트너는 미래에 대한 공식적인 보상 없이 거래조건을 변경하는 위험을 감수한다. 이는 협력적이고 적응적인 행동을 향상시켜 교환과정에서의 성과를 개선할 수 있다.

다음으로 몰입과 관계성과 간의 관계를 보면, 몰입 수준이 높은 관계에 있는 파트너는 독점적 정보를 공유하고자 한다. 이는 판매자가 추가적 제품을 더 효과적으로 교차판매하고 제품 가격을 적절히 책정할 수 있게 하여, 매출과 이익을 증대시킨다(Palmatier, 2008).

마지막으로 관계만족은 많은 연구들에서 재구매

가능성을 높이고, 입소문을 창출하는 변수로 밝혀져 왔다(Gustafsson, Johnson, and Roos, 2005). 높은 수준의 만족은 기업과 고객 간의 유대감을 창출하는데, 이러한 유대감은 더 높은 수준의 협력적 성과를 창출할 수 있을 것으로 예상할 수 있다.

H4: 파트너와의 거래에서 관계만족, 파트너에 대한 지각된 신뢰, 관계몰입은 관계성과에 정의(+) 영향을 미칠 것이다.

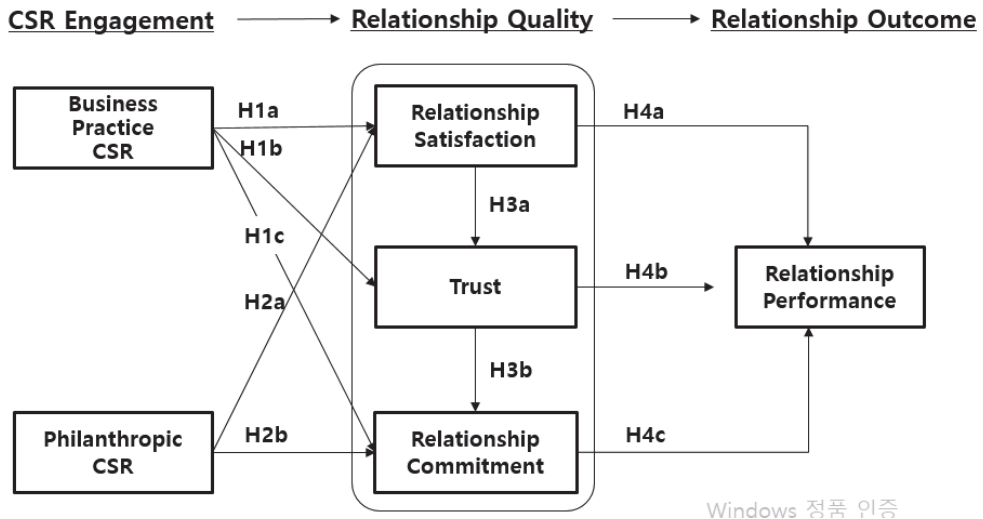
2.4.2 연구의 모형 및 가설 종합

본 연구의 연구 모형은 파트너의 CSR활동에 대한 지각이 관계의 질에 영향을 미치고, 결과적으로 관계성과를 개선시키는 구조로 설정하였다.

기업 간 거래에서 CSR활동은 앞서 설명한 도구적 이해관계자이론에 따라 1차 이해관계자를 대상으로 한 사업수행 CSR활동과 2차 이해관계자를 대상으

로 한 자선적 CSR활동으로 구분하였다(Homburg et al., 2013). 이 두 가지 CSR활동이 관계의 질을 구성하는 세 가지 요인에 차별적으로 영향을 미치는 가설을 설정하였다. 특히, 신뢰에 대해서는 직접적인 이해관계가 있는 사업수행 CSR활동에 대해서만 영향을 미치는 연구모형을 설정하였다. 성과변수는 그 동안 많은 연구들에서 사용되어 왔던 고객 충성도나 협력 대신 실질적인 교환관계에서 나타는 성과를 반영하기 위하여 관계성과를 사용하였다(Luo et al., 2015. <그림 2>참조).

본 연구의 주된 관심사는 기업의 CSR활동과 관계의 질 간의 구조적 인과관계를 확인하는 것이다. 따라서 기업의 CSR활동과 관계성과 간의 직접적인 관계는 고려하지 않았다. 더군다나 기존 연구에서 기업의 CSR활동이 기업성과에 직접적인 영향을 미치는 경우는 거의 없었으며, 관계의 질과 기업성과 간의 관계는 이미 많은 연구에서 밝혀져 왔다.



<그림 2> 연구의 모형 및 연구가설

III. 실증분석

3.1 자료수집

본 연구에서 제시한 통합적 모델을 분석하기 위해 천안, 아산, 당진 및 경기도 평택 지역의 208개 중소기업으로부터 설문을 통해 자료를 수집하였다. 설문 응답 시 응답자들로 하여금 자신들이 중요하고 핵심적인 거래 파트너를 상정해 질문에 체크하도록 하였다.

앞서 언급한 지역에서 사업을 영위하는 다양한 산업에 속한 기업들이 설문에 참가하였다. 응답자들은 최고경영자가 41.3%, 임원 이상의 경영층이 24.5% 대다수를 차지하고 있어 경영상황과 파트너에 대한 높은 이해도를 가질 것으로 예상하였다(〈표 1〉 참조). 파트너 기업은 구매자가 122개 기업, 공급자인 경우가 86개 기업으로 비교적 균형을 이루고 있다고

판단하였다. 평균거래 기간은 약 13.5년, 핵심파트너와의 거래비중은 평균 48.5%로 나타났다. 응답기업의 매출 분포도 다양하게 나타났다(〈표 1〉 매출 기준).

3.2 변수의 측정 및 신뢰성과 타당성 분석

3.2.1 변수의 측정

본 연구에 사용한 기업의 CSR활동에 대한 두 가지 측정항목은 파트너 기업에 대한 CSR 활동지각으로 Homburg et al.(2013)의 연구를 토대로 7점 리커트 척도로 측정하였다. 우선 사업수행 CSR활동은 연구목적에 맞게 거래파트너에 초점을 두어 측정항목을 수정하였다. 앞서 언급하였듯이 사업수행 CSR활동은 CSR활동의 윤리적 책임영역과 부합되며, 일상적인 사업운영 과정에서 사회적, 윤리적 규범을 고려하기 때문에 파트너와의 거래관계에서

〈표 1〉 응답기업 및 응답자 분포

산업분포			매출분포		
업종	응답자 수	비율(%)	구분	응답자수	비율(%)
건설/기자재	8	3.8	~ 100억 미만	48	23.1
기계/중공업/철강	21	10.1	~ 300억 미만	44	21.2
자동차	57	27.4	~ 500억 미만	54	26.0
무역/물류/유통	10	4.8	~1,000억 미만	28	13.5
산업용 원자재	12	5.8	~3,000억 미만	16	7.7
농수산/식품	13	6.3	~5,000억 미만	12	5.8
석유/화학	19	9.1	~5,000억 이상	6	2.9
전자/반도체/컴퓨터	25	12.0	응답자의 직급		
지식/소프트웨어	16	7.7	CEO	86	41.3
통신	6	2.9	임원급	51	24.5
전기	10	4.8	팀장	52	25.0
기타	11	5.3	기타	19	9.1

사업을 영위해 나갈에 있어 파트너가 거래당사자에 대하여 윤리적 책임을 다하는가에 대한 지각으로 정의하였다. 구체적으로 '파트너 친화적인 규칙 및 정책을 준수하는지, 사업을 수행할 때 높은 윤리적 기준을 준수하는지, 파트너에게 완전하고 정확한 정보를 제공하는지, 법률적 요구사항을 넘는 고객의 권리를 존중하는지, 파트너에게 적절한 거래 환경을 제공하는지,'를 5가지 항목을 통해 측정하였다. 자선적 CSR활동은 앞서 개념적 정의에서 언급했듯이 사업운영과 직접적인 관련 없이 기업의 활동에 간접적으로 영향을 받는 2차 이해당사자들과의 관계에서 발생하는 기부나 대의적 의미에서의 복지증진과 같은 사회적 책임활동이기에, 본 연구에서는 자선적 CSR활동을 파트너 기업이 이해관계자와는 상관없이 사회와 지역사회, 사회공헌적인 책임활동을 다하는 정도로 정의하였다. 구체적으로 '파트너가 지역사회를 위해 공헌하는지, 파트너가 기부와 사업을 연계하는지, 파트너가 전사적으로 자선활동을 수행하는지, 파트너가 적절한 수준의 기부활동을 수행하는지'로 측정하였다.

관계만족은 De Wulf et al.(2001)의 연구를 토대로 거래 파트너와의 관계에서 누적된 만족 상태로 정의하였다. '파트너와 높은 수준의 관계를 가지고 있지, 파트너가 일반적인 고객인 우리를 대하는 노력에 만족하는지, 파트너와의 관계에 만족하는지, 그리고 파트너가 제공하는 제품이나 서비스는 기대를 충족하는지'에 대하여 4가지 항목으로 측정하였다. 신뢰는 파트너에 대한 신뢰와 진실성에 대한 평가로 정의하였다. Palmatier, Houston, Dant, and Grewal(2013)의 항목을 일부 수정하여 '파트너가 우리에게 신뢰감을 주는지, 파트너를 신뢰하는지, 파트너가 신뢰로 우리를 대하는지, 파트너는 진실한지'에 대해 4가지 항목으로 측정하였다. 관계몰

입은 관계지속에 대한 열망과 투자 정도로 정의하였다. Palmatier et al.(2013)와 Palmatier et al.(2009)의 항목을 수정하여 사용하였다. 구체적으로 '파트너와의 거래에 추가적인 노력을 기꺼이 하는지, 파트너에게 로열티를 느끼는지, 파트너가 성과내기 어렵더라도 파트너와의 관계를 유지할 것인지, 파트너와의 관계를 장기적인 파트너십 관계라고 생각하는지, 파트너와의 관계를 유지하고자 하는 열망이 있는지'를 5가지 항목으로 측정하였다. 관계적 성과는 교환으로 인해 발생하는 경제적 성과로 정의하였다. '거래 파트너와의 파트너십이 우리 회사가 시장에서 경쟁력을 갖는데 도움이 되는지, 파트너십이 우리의 매출액을 증대시키는데 도움이 되는지, 파트너가 수행하는 마케팅 노력이 우리 회사의 업무를 효율적으로 개선시키는데 도움이 되는지, 파트너가 높은 수준의 판매지원을 하는지'로 측정하였다(Luo et al., 2015).

3.2.2 측정항목의 신뢰성과 타당성 분석

수렴 타당성과 판별 타당성을 확인하기 위하여 LISREL 8.80을 이용한 확인적 요인분석을 실시하였다. 먼저 적합도를 살펴본 결과, 측정모형의 적합도는 Chi-Square=712.02(df=260, P-value=0.00), RMSEA=0.092, NFI=.95, NNFI=.96, CFI=.96, IFI=.96, RFI=0.94 등 전반적으로 수용 가능한 수준을 확보하였다고 판단하였다.

그 다음으로 복합신뢰도(composite reliability: CR)와 평균추출분산(average variance extracted: AVE)을 통해 수렴타당성을 확인한 결과, 모든 구성개념들이 권고 기준치를 상회하는 것으로 나타났다(복합신뢰도 0.70 이상, 평균추출분산 0.50 이상). 또한, 구성개념을 구성하는 모든 항목들의 요인적재

〈표 2〉 구성개념간 상관관계 Matrix

	사업수행 CSR	자선적 CSR	관계 만족	신뢰	관계 몰입	관계 성과
사업수행 CSR	1					
자선적 CSR	.587**	1				
관계만족	.546**	.530**	1			
신뢰	.519**	.464**	.538**	1		
관계몰입	.567**	.504**	.542**	.484**	1	
관계성과	.579**	.433**	.436**	.469**	.579**	1
평균(mean)	4.53	4.17	4.31	4.75	4.81	4.87
표준편차(S.D)	1.37	1.57	1.36	1.23	1.52	1.37

* p < .05, ** p < .01

〈표 3〉 확인적 요인 분석 결과

변수	항목	요인 적재량	AVE	CR
사업수행 CSR	B_CSR1	.906*	.707	.898
	B_CSR2	.911*		
	B_CSR3	.923*		
	B_CSR4	.877*		
	B_CSR5	.856*		
자선적 CSR	P_CSR1	.886*	.711	.876
	P_CSR2	.905*		
	P_CSR3	.914*		
	P_CSR4	.901*		
관계만족	R_SA1	.859*	.689	.861
	R_SA2	.877*		
	R_SA3	.917*		
	R_SA4	.929*		
신뢰	TRUST1	.911*	.723	.808
	TRUST2	.845*		
	TRUST3	.917*		
	TRUST4	.843*		
관계몰입	R_COM1	.921*	.679	.793
	R_COM2	.912*		
	R_COM3	.891*		
	R_COM4	.875*		
	R_COM5	.859*		
관계성과	RP1	.937*	.643	.801
	RP2	.927*		
	RP3	.835*		
	RP4	.901*		
적합도	Chi-Square=712.02, df=260, p-value=0.00, RMSEA=0.092, NFI=.95, NNFI=.96, CFI=.96, IFI=.96, RFI=0.94			

* p < .01

량이 통계적으로 유의하므로($p < .01$) 집중타당성을 가진다고 판단하였다. 추가분석을 통해 본 연구에서 측정된 구성개념 간 가장 높은 상관계수가 .587로 $\Phi \pm 2 * S.E.$ 가 1이 아닌 것을 확인하였고, 변수들 사이의 상관계수의 제곱 값을 확인한 결과에서도 변수 모두 평균분산추출 값보다 작게 나타나 판별타당성이 확보되었다고 판단하였다(Bagozzi and Yi, 1988).

마지막으로 본 연구가 단일 출처를 사용한 설문조사를 이용하여 자료를 수집하였기 때문에 공통방법 바이어스(common method bias : CMB)의 존재 여부를 확인하였다. 이를 위하여 하먼테스트(Hamman test)를 수행하였다. 탐색적 요인분석을 통해 모든 개별 요인의 아이겐 값을 살펴보고, 확인결과 모든 측정변수들의 아이겐 값이 1을 상회하는 것으로 분석되었다. 이는 어느 한 요인에 의해서 분산의 대부분이 설명되지 않음을 의미한다. 이 밖에도 단일 요인의 확인적 요인분석과 원래의 확인적 요인분석과

의 적합도를 비교한 결과(CFA marker technique, Podsakoff, MacKenzie and Podsakoff, 2012), 단일요인의 경우가 유의하게 낮아($\Delta Chi-square > 3.84, p < .05$), 공통방법바이어스의 문제는 낮은 것으로 판단하였다.

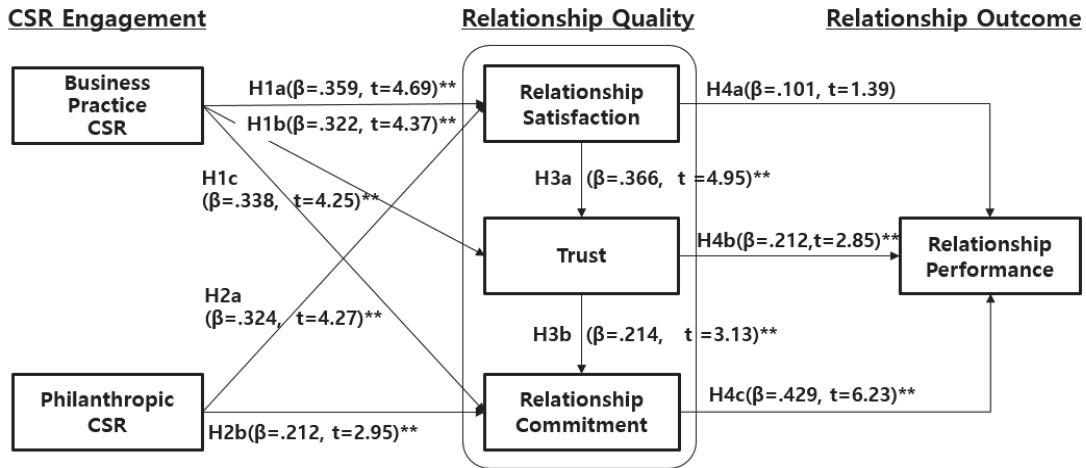
3.3 가설 검증

가설검증을 위해 먼저 연구모형의 적합도를 확인하였다. 적합도를 보면 Chi-Square=738.74, df=264, RMSEA=0.093, NFI=.95, NNFI=.96, CFI=0.96, IFI=.96, RFI=.94로 나타났다. 가설검증 결과(〈표 4〉, 〈그림 3〉), 먼저 사업수행 CSR 활동이 관계의 질에 미치는 영향력과 관련된 〈가설 1〉은 세 가지 세부가설 모두 지지되었다. 〈가설 1a〉의 사업수행 CSR활동 → 관계만족($\beta = .359, t = 4.689$), 〈가설 1b〉의 사업수행 CSR활동 → 신뢰($\beta = .322$,

〈표 4〉 가설 검증 결과

	가설		경로 계수	t값	지지여부
	From	To			
H1a	사업수행 CSR	관계만족	.359**	4.689	지지
H1b	사업수행 CSR	신뢰	.322**	4.374	지지
H1c	사업수행 CSR	관계몰입	.338**	4.253	지지
H2a	자선적 CSR	관계만족	.324**	4.269	지지
H2b	자선적 CSR	관계몰입	.212**	2.952	지지
H3a	관계만족	신뢰	.366**	4.950	지지
H3b	신뢰	관계몰입	.214**	3.133	지지
H4a	관계만족	관계성과	.101	1.391	기각
H4b	신뢰	관계성과	.212**	2.845	지지
H4c	관계몰입	관계성과	.429**	6.228	지지
적합도	Chi-Square=738.74, df=264, RMSEA=0.093 NFI=0.95, NNFI=0.96, CFI=0.96, IFI=0.96, RFI=0.94				

** $p < .01$. (양측검증)



〈그림 3〉 가설 검증 결과

$t=4.374$), 〈가설 1c〉의 사업수행 CSR활동 → 관계몰입($\beta=.338, t=4.253$) 등 모든 가설이 유의하였다. 따라서 본 가설결과를 통해 파트너가 거래 상대방을 존중하고, 관련된 법을 잘 준수하는 것이 관계의 질에 긍정적 영향을 미침을 확인하였다.

다음으로 〈가설 2〉에서 제시한 자선적 CSR활동이 관계의 질에 미치는 영향력 또한 예상한 바대로 모두 지지되었다. 〈가설 2a〉의 자선적 CSR활동 → 관계만족($\beta=.324, t=4.269$), 〈가설 2b〉의 자선적 CSR활동 → 관계몰입($\beta=.212, t=2.952$)의 가설도 지지되어 파트너에 대한 직접적인 혜택이 아닌 지역사회를 위한 사회공헌이 관계만족과 관계몰입에 긍정적 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 본 연구가 충남의 천안/아산, 당진, 평택 등 지역커뮤니티에 속한 기업을 대상으로 자료가 수집되었기 때문에, 자선적 CSR활동에 대한 평판이 관계의 질에 대해 긍정적 영향을 준 것으로 판단하였다.

관계의 질 변수들 간의 관계를 설정한 〈가설 3〉도 예상한 바대로 모두 지지되었다. 관계만족 → 신뢰($\beta=.366, t=4.950$) → 관계몰입($\beta=.214, t=$

3.133)의 순차성을 확인하였다. 마지막으로 관계의 질과 관계성과 간의 관계를 확인하는 〈가설 4〉의 경우 관계만족이 관계성과에 영향을 미칠 것이라는 〈가설 4a〉는 통계적으로 유의하지 않게 나타났다($\beta=.101, t=1.391$).

그 이외의 신뢰($\beta=.212, t=2.845$), 관계몰입($\beta=.429, t=6.228$)은 관계성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 〈가설 4b〉와 〈가설 4c〉는 지지됨을 확인하였다. 이러한 결과를 통해 본 연구자들은 관계만족과 같이 약한 수준의 관계의 질 상태에서는 실질적 성과인 관계성과에 대해 다소 미미한 영향을 미칠 수 있다고 판단하였다.

IV. 결론

본 연구는 B2B거래에서 파트너의 CSR활동에 대한 지각과 관계의 질, 즉 관계만족, 파트너에 대한 신뢰, 관계몰입 간의 관계와 그 성과인 관계성과 간

의 관계를 확인하였다. 분석결과, 기업 간 거래에서 기업의 CSR활동은 거래 파트너와의 거래에서 만족과 몰입을 유도하며, 거래상대방에 대한 신뢰에 긍정적 영향을 미쳐 교환 파트너들 간의 관계성과를 개선시키는 것으로 나타났다. 앞서 살펴본바와 같이 예상한 가설 대부분 지지되었으나, 관계만족이 관계성과에 미치는 영향력은 방향성만 나타났을 뿐 통계적 수준에서는 지지되지 않았다. 이러한 결과가 나타난 이유는 자료수집이 상대적으로 장기적이고 의존적인 기업 간 거래를 대상으로 하고 있어 관계의 수준이 높아 신뢰나 몰입이 관계성과에 긍정적 영향을 미치지만, 만족에 미치는 영향력은 약화된 것으로 생각할 수 있다(Gabarino and Johnson 1999). 따라서 거래관계에서 파트너가 성과를 창출하기 위해서는 거래가 만족한 상태에서 관계의 강도를 더 질적인 수준으로 높여 신뢰나 몰입 상태까지 끌어올려야 성과로 연결될 수 있음을 시사한다.

4.1 학문적 공헌과 시사점

본 연구는 CSR 연구의 영역과 관계마케팅 영역의 접목가능성을 제시하였으며, 특히 CSR 연구 영역을 기업 간 거래로 확대하였다는 점에서 학문적·실무적 의의를 지니고 있다. 구체적으로 본 연구자들은 관계마케팅 영역에서 CSR활동이 하나의 관계구축 전략으로 사용될 수 있으며, 나아가 성과창출 메커니즘으로 활용될 수 있음을 보여주었다. 본 연구는 이러한 통합적 시도를 통해 두 학문분야 간의 연결고리를 제안하였다는 점과 함께 각 분야의 후속연구를 파생시킬 수 있는 토대를 마련하였다는 점에서 의미가 있다. 이에 본 연구는 다음과 같은 측면에서 학문적 의의를 지닌다고 볼 수 있다.

첫째, 본 연구에서는 기업의 CSR활동을 B2B 교

환관계에서 하나의 관계투자이자 관계혜택으로 설정하였다. 그동안 학계에서는 CSR활동을 기업의 커뮤니케이션 활동으로 정의하거나, 단순히 이해관계자에 대한 우호적인 활동으로 정의되어 왔다는 점을 고려해본다면, 본 연구결과는 기업의 CSR활동의 역할에 대해 새로운 학문적 관점을 제시하는 것이다. 다시 말해 본 연구는 거시적인 관점에서 기업의 CSR활동이 하나의 관계적 투자로 작용할 수 있으며, 거래 상대방의 입장에서는 혜택으로 인지될 수 있기 때문에 기업 간 교환관계를 촉진시켜 성과로 연결될 수 있다는 점을 제시하였다.

둘째, 거래 관계에서 기업의 CSR활동을 실행 가능한 관계구축 활용전략으로 제시하였다. 지난 수십여 년 간 관계마케팅 영역에서 관계의 질의 세 가지 구성요소는 관계마케팅 전략과 기업성과를 창출하는 핵심적인 요인으로 인정받아왔다. 그러나 최근 관계투자와 같은 관계구축 전략이 객관적인 기업성과에 미치는 영향력에 있어, 관계의 질을 통해 매개하는 영향력에 문제점이 있음이 제기되어, '감사(gratitude)'와 같은 새로운 매개요인이 제시되고 있다(Palmatier et al., 2006). 본 연구는 이 같은 문제가 발생하는 것이 매개변수로서 관계의 질의 문제가 아니라 선행요인인 관계투자가 전반적이고 피상적으로 정의되어 관계의 질과 연결고리가 약화되었을 가능성에 주목하였다. 관계투자의 구체적 실행방안으로 기업의 CSR활동을 제시하고 관계성과와의 관계를 밝혀냄으로써 관련 문제의 해결방향을 제시했다는 의미가 있다. 관계투자가 객관적 성과에 영향력이 크더라도 어떻게 관계투자가 기업성과로 이어지는지에 대한 설명이 어려웠음을 고려해본다면, 본 연구결과가 시사하는 바는 크다고 볼 수 있다.

이상의 첫 번째 두 번째 시사점은 거시적 관점에서 B2B거래에서 CSR활동과 기업성과 간의 관계를

좀 더 이해할 수 있는 토대를 제공하였다는 점이다. Bhattacharya et al.(2009)도 CSR 활동과 이해관계자의 반응 간의 관계, 성과창출 메커니즘, 고객과 관계구축에 이르는 심리적 메커니즘이 충분히 밝혀지지 않았다고 지적한 바 있다.

셋째, CSR활동을 1차, 2차 이해관계자에 대한 CSR활동으로 구분하고 통합적 관점에서 세 가지 관계의 질에 대한 영향을 살펴보았다. 구체적으로 기업 간 거래에서는 교환 당사자에게 직접적인 혜택을 제공하는 사업수행 CSR활동이 자선적 CSR활동보다 관계의 질에 대한 영향력 못지않게 중요하다는 것을 확인하였다. 이는 B2B거래에서 CSR활동의 개별 CSR활동의 역할을 보여주고, 나아가 사업운영에서 직접적인 이해당사자에 대한 CSR활동의 중요성을 확인한 것이다. 더불어 본 연구는 CSR활동과 관계의 질을 구성하는 요소와의 관계를 통합적 관점에서 확인하였다. CSR활동과 관계의 질 간의 관계에서 기존 연구들은 CSR활동과 신뢰 및 동일시(Homburg et al., 2013), CSR활동과 만족(Luo and Bhattacharya 2006) 등 개별 변수에 집중하였다.

넷째, 본 연구는 B2B거래에서 파트너의 자선적 CSR활동이 관계만족과 관계몰입에 어떠한 방식으로 영향을 미치는지에 대해 관계마케팅의 관점에서 이론적 틀을 마련하고, 구조적 관계를 설정하였다. 그동안 자선적 CSR활동은 대부분의 B2C연구들에서 주로 동일시 이론을 적용하여 그 효과를 규명해왔다. 하지만 본 연구는 관계마케팅 관점에서 이를 설명하고 실증하였다. 예를 들면 자선적 CSR활동이 기업 간 거래과정에서 거래 상대방의 최종소비자의 구매력을 높이기 때문에 거래의 차별성을 제공한다는 점을 설명하였다.

4.2 실무적 시사점

다음으로 이상의 논의를 통해 본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구결과는 CSR활동이 기업 간 관계구축을 위한 효과적인 투자전략이 될 수 있고, 거래 파트너의 입장에서 실제 혜택으로 작동하여 관계의 질을 개선할 수 있음을 보여준다. 그 동안 실무자 입장에서는 관계투자, 즉 관계에 대한 노력과 투자를 열심히 하면 관계의 질이 개선된다는 시사점으로는 무엇을 어떻게 해야 하는지에 대한 의문에 명확한 해답을 주기는 어려웠다. 이에 대한 대안으로 본 연구에서는 기업의 CSR활동, 그것도 1차 이해관계자를 대상으로 한 사업수행 CSR활동과 2차 이해관계자를 대상으로 한 자선적 CSR활동이라는 실행할 수 있는 관계구축 전략을 제시하였다. B2C 기업들이 CSR활동을 통해 평판을 제고하거나, 소비자 태도를 개선시켜 성과를 창출한다면, 본 연구결과는 B2B기업들에게 파트너 기업과의 관계를 구축하여 성과를 창출할 수 있다는 점을 제시한다.

둘째, 대부분의 국내 기업들의 CSR활동에 대한 개념과 활동이 자선적 CSR활동에 집중되어 왔던 현실을 고려해본다면, 본 연구결과는 기업들에게 사업운영에서 CSR활동의 중요성을 제공하는 계기를 마련할 것이다. 본 연구는 간접적 이해관계자를 대상으로 한 기부 등 자선적 CSR활동 못지않게 파트너와의 사업을 함께 영위해 나아감에 있어 윤리적 기준에 부합하고, 존중하는 사업운영을 의미하는 사업수행 CSR활동이 관계의 질을 효과적으로 향상시킬 수 있음을 제시하였다.

셋째, B2B거래에서 파트너의 선정은 매우 중요한데 이때, CSR활동을 중요한 파트너의 자격 심사기준으로 활용할 수 있다. 상대방의 선한 동기에 대한 자격심사가 기회주의적인 행동을 예방하는 하나의

통제수단(Stump and Heide, 1996)이라는 점을 볼 때, 기업 간 거래에서 CSR활동은 만족, 신뢰, 몰입의 신호로 해석될 수 있다. 따라서 파트너 선정에서도 본 연구 결과를 유용하게 활용할 수 있을 것이다.

4.3 향후 연구

CSR활동과 관계마케팅 전략 간의 관계를 다룬 연구가 상대적으로 미흡한 상황에서 본 연구는 CSR 연구영역과 관계마케팅 연구영역의 결합을 시도하였다. 이에 본 연구자들은 CSR활동과 관계마케팅을 결합한 새로운 융합모델이 개발되기를 기대한다.

첫째, 기존 연구들에서 주요한 기업 간 거래에서 관계마케팅 전략으로 사용되어 오던 커뮤니케이션이나, 구매자나 공급자 전문성 등의 변수 중 호혜적 관계구축과 관련 있는 변수들을 대상으로 CSR활동과의 영향력을 검증할 필요가 있다. 기업의 CSR활동이 이해관계자들과의 호혜적인 관계구축을 전제하고 있기 때문에, 호혜성 증진을 통해 개선이 가능한 다양한 관계적 매개변수(relational mediator)의 도입이 가능하다는 의미이다.

둘째, 같은 맥락에서 기업의 CSR활동과 B2B거래 맥락의 연구에서 최근 관심이 증대되고 있는 감정적 변수이자, 객관적 성과창출을 매개하는 '감사(gratitude)' 변수(Palmatier et al., 2009)와의 관계도 고려해 볼 수 있다. 특히, '감사(gratitude)'는 관계투자자 및 객관적 성과를 매개할 뿐만 아니라 상대방의 관계투자에 대한 상보성의 결과물이기 때문에 CSR활동과 성과 간의 매개변수로 작동할 가능성이 높다. 이는 CSR활동과 기업성과 간의 연결 고리를 밝히는 시도에서 새로운 시사점을 제공할 가능성이 높다.

셋째, CSR활동이 관계구축에 미치는 관계에서 다

양한 조절변수를 제시해볼 수 있을 것이다. B2C영역에서 CSR활동의 효과성에 영향을 미치는 것으로 알려져 있는 CSR활동에 대한 지지나, CSR활동의 동기는 물론 B2B영역에서 관계성과에 미치는 의존성, 관계의 지속기간이나 접촉빈도와 같은 변수들은 CSR활동과 관계구축 간의 관계를 조절할 가능성이 높다. 비록 Homburg et al.(2013)이 기업 간 거래에서의 CSR활동의 역할에 대한 기반을 제시하고 있지만, 다양한 조건과 맥락에서 B2B거래에서 CSR활동의 역할과 성과창출과정에 대해서 많이 알려져 있지 않다.

넷째, Homburg et al.(2013)의 연구와 마찬가지로 본 연구에서 CSR활동의 차원을 두 가지로 구분하였는데, 향후 연구에서는 거래관계에서 CSR활동에 대한 차원을 다양하게 고려해보는 것도 의미 있을 것이다. 단순히 1·2차 이해관계자를 대상으로 한 CSR활동 차원뿐만 아니라 B2B 관계에서의 CSR활동에 대한 다양한 차원도 존재할 수 있다. 예를 들면, 홍성준과 박종철(2016)의 연구에서는 기업 간 거래의 특성을 반영한 고유한 CSR활동의 차원으로 '관계적 CSR활동'을 제시한 바 있다.

마지막으로 최근 기업 간 거래 연구에서 많이 도입되고 있는 동일시와 관계몰입 간의 관계를 개념적으로 구분하는 연구와 이를 실증적으로 확인하는 연구도 필요하다. 앞서 언급했듯이 관계몰입과 동일시는 개념적으로 유사하나 근본적 의미는 다르다고 볼 수 있다. 관계몰입이 가치 있는 관계를 유지하려는 열망이라면, 동일시는 기업의 추구하는 가치와 개인이 추구하는 가치의 합치에서 나온 산물이다. 따라서 각 변수의 역할과 차별성, 유사성 등에 대한 개념을 명확히 정의하여 어떻게 성과에 차별적 영향을 미치는지를 실증적으로 검증할 필요가 있다.

참고문헌

- 김해룡·이형탁(2010), "CSR활동의 적합성과 CSR연상 - 종업원 동일시를 중심으로," **경영학연구**, 39(4), pp.881-905
- 김재욱·전광호·이성근(2001), "시장지향성이 유통경로의 관계적 성과에 미치는 영향: 유통업체 관점," **마케팅연구**, 16(2), pp.93-114.
- 박종철·류강석(2012), "기업 능력 및 사회적 책임 연상이 고객 태도에 미치는 영향: 신용 및 호의성 신뢰의 매개역할," **마케팅연구**, 27(1), pp.1-25.
- 이한준·박종철(2009), "기업의 사회적 책임활동이 제품 및 기업평가에 미치는 영향," **마케팅연구**, 24(1), pp.231~250.
- 한상린, 이종원(2016), "B2B 거래관계에서 CSR 활동이 관계발전 요인과 신뢰 및 장기지향성에 미치는 영향," **경영학연구**, 45(3), pp.869-900.
- 홍성준·박종철(2016), "B2B 거래에서 갈등과 기회주의 통제매커니즘으로서 CSR 활동의 역할," **마케팅연구**, 31(4), pp.87-108.
- 홍성준·박종철(2017), "기업의 사회적 책임 (CSR) 활동은 어떻게 기업의 혁신성을 창출하는가?," **유통경영학회지**, 20(5), pp.71-79.
- Bagozzi, R., and Y. Yi(1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), pp. 74-94
- Bhattacharya, C. B., D. Korschun, and S. Sen (2009), "Strengthening Stakeholder-Company Relationships through Mutually Beneficial Corporate Social Responsibility Initiatives," *Journal of Business Ethics*, 85, pp.257-272.
- Bhattacharya, C. B., and S. Sen(2003), "Consumer - company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies," *Journal of Marketing*, 67(2), pp.76-88.
- Boyd, D. E., R. E. Spekman, J. W. Kamauff, and P. Werhane(2007), "Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains: A Procedural Justice Perspective," *Long Range Planning*, 40(3), pp.341-356.
- Brown, T. J., and P. A. Dacin(1997), "The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses," *Journal of Marketing*, 61(1), pp.68-84.
- Carroll, A. B.(1979), "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance," *Academy of Management Review*, 4, pp. 497-505.
- Carroll, A. B., and K. M. Shabana(2010), "The Business for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice," *International Journal of Management Review*, 12(1), pp.80-95.
- Carter, C. R., and M. M. Jennings(2002), "Social responsibility and Supply Chain Relationships," *Transportation Research Part E*, 38, pp. 37-52.
- Dean, D.(2003), "Consumer Perception of Corporate Donations: Effects of Company Reputation for Social Responsibility and Type of Donation," *Journal of Advertising* 32(4), pp.91-102.
- De Wulf, K., G. Odekerken-Schröder, and D. Iacobucci(2001), "Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration," *Journal of Marketing*, 65(4), pp.33-50.
- Doney, P. M., and J. P. Cannon(1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-seller Relationships," *Journal of Marketing*, 61(2), pp.35-51.
- Dwyer, F. R., P. H. Schurr, and S. Oh(1987),

- "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51(2), pp.11-27.
- Freeman, R. E.(1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, HarperCollins.
- Freeman, R. E.(1999), "Divergent Stakeholder Theory," *Academy of Management Review*, 24(2), pp.233-236.
- Friestad, M., and P. Wright(1994), "The Persuasion Knowledge Model: How People Cope with Persuasion Attempts," *Journal of Consumer Research*, 21(1), pp.1-31.
- Ganesan, S.(1994), "Determinants of Long-term Orientation in Buyer-seller Relationships," *Journal of Marketing*, 58(2), pp.1-19.
- Garbarino, E., and M. S. Johnson(1999), "The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships," *Journal of Marketing*, 63(2), pp.70-87.
- Geyskens, I., J. B. E. Steenkamp, and N. Kumar (1999), "A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships," *Journal of Marketing Research*, 36(2), pp.223-238.
- Geyskens, I., and J. B. E. Steenkamp(2000), "Economic and Social Satisfaction: Measurement and Relevance to Marketing Channel Relationships. *Journal of Retailing*, 76(1), pp.11-32.
- Godfrey, P. C., C. B. Merrill, and J. M. Hansen (2009), "The Relationship between Corporate Social Responsibility and Shareholder Value: An Empirical Test of the Risk Management Hypothesis," *Strategic Management Journal*, 30, pp.425-445.
- Grayson, K., and T. Ambler(1999), "The Dark Side of Long-term Relationships in Marketing Services," *Journal of Marketing Research*, 36(1), pp.132-141.
- Gundlach, G. T., R. S. Achrol, and J. T. Mentzer (1995), "The Structure of Commitment in Exchange," *Journal of Marketing*, 59(1), pp.78-92.
- Gustafsson, A., M. D. Johnson, and I. Roos(2005), "The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention," *Journal of Marketing*, 69(4), pp.210-218.
- Gwinner, K. P., D. D. Gremler, and M. J. Bitner (1998), "Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective," *Journal of the academy of Marketing Science*, 26(2), pp.101-114.
- Gürhan-Canli, Z., and R. Batra(2004), "When Corporate Image Affects Product Evaluations: The Moderating Role of Perceived Risk," *Journal of Marketing Research*, 41(2), pp. 197-205.
- Hansen, S. D., B. B. Dunford, A. D. Boss, R. W. Boss, and I. Angermeier(2011), "Corporate Social Responsibility and the Benefits of Employee Trust: A Cross-Disciplinary Perspective," *Journal of Business Ethics*, 102 (1), pp.29-45.
- Homburg, C., M. Stierl, and T. Bornemann(2013), "Corporate Social Responsibility in Business to-Business Markets: How Organizational Customers Account for Supplier Corporate Social Responsibility Engagement," *Journal of Marketing*, 77(6), pp.54-72.
- Lichtenstein, D. R., M. E. Drumwright, and B. M. Braig(2004), "The Effect of Corporate Social Responsibility on Customer Donations to Corporate-supported Nonprofits," *Journal of Marketing*, 68(4), pp.16-32.
- Lev, B., C. Petrovits, and S. Radhakrishnan(2010),

- "Is Doing Good for You? How Corporate Charitable Contributions Enhance Revenue Growth," *Strategic Management Journal*, 31(2), pp.182-200.
- Luo, X., and C. B. Bhattacharya(2006), "Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value," *Journal of Marketing*, 70(4), pp.1-18.
- Luo, Y., Y. Liu, Q. Yang, V. Maksimov, and J. Hou (2015), "Improving Performance and Reducing Cost in Buyer - Supplier Relationships: The Role of Justice in Curtailing Opportunism," *Journal of Business Research*, 68(3), pp. 607-615.
- Luo, X., and Q. Zheng(2012), "Reciprocity in Corporate Social Responsibility and Channel Performance: Do Birds of a Feather Flock Together?," *Journal of Business Ethics*, 118 (1), pp.203-213.
- Maignan, I., O. C. Ferrell, and L. Ferrell(2005), "A Stakeholder Model for Implementing Social Responsibility in Marketing," *European Journal of Marketing*, 39(9/10), pp.956-977.
- McWilliams, A., and D. Siegel(2001), "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective," *Academy of Management Review*, 26(1), pp.117-127.
- Morgan, R. M. and Hunt, S. D.(1994), The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58(3), pp.20-38.
- Nan, X., and K. Heo(2007), "Consumer Responses to Corporate Social Responsibility (CSR) Initiatives: Examining the Role of Brand-Cause Fit in Cause-related Marketing," *Journal of Advertising*, 36(2), pp.63-74.
- Palmatier, R. W. (2008), "Inter-firm Relational Drivers of Customer Value," *Journal of Marketing*, 72(4), pp.76-89.
- Palmatier, R. W., R. P. Dant, D. Grewal, and K. R. Evans(2006), "Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing*, 70 (4), pp.136-153.
- Palmatier, R. W., M. B. Houston, R. P. Dant, and D. Grewal(2013), "Relationship Velocity: Toward a Theory of Relationship Dynamics," *Journal of Marketing*, 77(1), pp.13-30.
- Palmatier, R. W., C. B. Jarvis, J. R. Bechhoff, and F. R. Kardes(2009), "The Role of Customer Gratitude in Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 73(5), pp.1-18.
- Park, E., K. J. Kim, and S. J. Kwon(2017), "Corporate Social Responsibility as a Determinant of Consumer Loyalty: An Examination of Ethical Standard, Satisfaction, and Trust," *Journal of Business Research*, 76, pp.8-13.
- Park, J. C., H. J. Lee, and C.K. Kim(2014), "Corporate Social Responsibilities, Consumer Trust and Corporate Reputation: South Korean Consumers' Perspectives," *Journal of Business Research*, 67(3), pp.295 - 302
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, and N. P. Podsakoff(2012), "Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It," *Annual Review of Psychology*, 63, pp.539-569.
- Sen, S., C. B. Bhattacharya, and D. Korschun (2006), "The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships: A Field Experiment," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), pp.158-166.
- Smith, J. B., and D. W. Barclay(1997), "The Effects

- of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships," *Journal of Marketing*, 61(1), pp. 3-21.
- Stump, R. L., and J. B. Heide(1996), "Controlling Supplier Opportunism in Industrial Relationships," *Journal of Marketing Research*, 33(4), pp.431-441.
- Sweeney, J. C., and D. A. Webb(2007), "How Functional, Psychological, and Social Relationship Benefits Influence Individual and Firm Commitment to the Relationship," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(7), pp.474-488.
- Uлага, W., and A. Eggert(2006), "Relationship Value and Relationship Quality: Broadening the Nomological Network of Business-to-Business Relationships," *European Journal of Marketing*, 40(3/4), pp.311-327.
- Zhang, J. Z., G. F. Watson IV, R. W. Palmatier, and R. P. Dant(2016), "Dynamic Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 80(5), pp.53-75.

The Relationship between Corporate Social Responsibility Activities and Relationship Quality(Relationship Satisfaction, Trust, Relationship commitment) in B2B Transactions

Sungjun Hong* · Jongchul Park**

Abstract

Despite the potential of CSR to drive relationship-building and improve the relationship performance, extant research to integrate corporate social responsibility (CSR) and relationship marketing has been scarce. This study investigates the relationship between CSR, as a relationship-building strategy in business to business (B2B), and relationship quality, which is the key variable mediating relationship performance in relationship marketing.

Previous studies have only examined the relationship between CSR and individual variables that constitute relationship quality, and also the relationship among the factors of the relationship quality was not confirmed. Further, relationship marketing strategies suggested in the extant studies are insufficient to provide the implementation guidelines in practice.

Specifically, in this study, the authors conceptualize CSR as a relationship-building strategy and examine how two CSR activities of business practice CSR and philanthropic CSR have an impact on the relationship quality, the inter-relationship among the factors of the relationship quality, and the relationship between the factors of the relationship quality and relationship performance.

As a result of the empirical analysis with 208 B2B companies, it was found that the business practice CSR activities had a positive effect on relationship satisfaction, trust, and relationship commitment. Furthermore, the authors also confirmed that the philanthropic CSR activities in terms of the secondary stakeholders who have no direct interest, influences on the relationship

* Professor, Department of Business Administration, Soonchunhyang University, First Author

** Professor, Division of Business, Chosun University, Corresponding Author

satisfaction and relationship commitment. The relationship between the quality factors of relationship quality were analyzed to suggest the causal relationship as “relationship satisfaction → trust → relationship commitment”.

Finally, in the relationship between relationship quality and relationship performance, the influence of relationship satisfaction on relationship performance was not statistically significant whereas trust and relationship commitment was found to have a positive effect on relationship performance.

This study not only highlights the proposition of integration of CSR research and relationship marketing domain in B2B transaction relationship, but also practically provides that CSR can be used as a crucial relationship marketing strategy.

Key words: Business Practices CSR, Philanthropic CSR, Relationship Quality, Relationship Satisfaction, Trust, Relationship Commitment

-
- 저자 홍성준은 현재 순천향대학교 경영학과에서 마케팅 전공 교수로 재직 중이다. 고려대학교 일반대학원 경영학과에서 경영학석사 및 박사학위를 취득하였다. 삼성물산, SK네트웍스, KT마케팅 연구소(現 KT경제경영연구소)에서 근무한 바 있다. 주요 연구분야는 마케팅에서의 혁신과 차별화, 유통전략, 기업 간 거래에서 관계마케팅, 사회적 책임활동 등이다.
 - 박종철은 고려대학교 일반대학원에서 경영학석사 및 박사학위를 취득하였으며, 현재 조선대학교 경영학부 마케팅전공 정교수로 재직 중이다. 주요 연구분야는 소비자정보처리 및 소비자의사결정, 그리고 기업의 사회적 책임활동(CSR)과 기부활동 등이다.